

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.П. Воронцова
подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Управление внутриорганизационным движением персонала

Руководитель	_____	ст. преподаватель	И.А. Дробышев
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Выпускник	_____		А.В. Куликова
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Консультант	_____	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Управление внутриорганизационным движением персонала в ООО «Elko» содержит 57 страниц текстового документа, 3 приложения, 43 использованных источников.

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЕ ДВИЖЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ДВИЖЕНИЕ.

Цель работы – усовершенствовать практику управления движением персонала внутри организации.

Задачи:

- 1) описать теоретическую модель движения персонала внутри организации.
- 2) определить содержание понятия управления внутриорганизационным движением персонала.
- 3) оценить интенсивность внутриорганизационного движения персонала
- 4) спрогнозировать вероятный объем внутриорганизационного движения персонала
- 5) описать практику управления внутриорганизационным движением персонала в ООО «Elko»
- 6) разработать поправки к регламенту приема, перевода и увольнения персонала.
- 7) оценить влияние разработанных предложений на систему управления персоналом организации.

В результате анализа практики управления внутриорганизационного движения персонала, было зафиксировано нерегламентированность процесса передвижения персонала по инициативе руководителей.

Было разработано универсальное проектное предложение для всех сотрудников организации, но в первую очередь направленное на целевой объект.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретическая модель внутриорганизационного движения персонала.....	6
1.1 Движение персонала: определение понятия. Классификации.....	6
1.2 Сущность управления движения персонала.....	10
1.3 Критерии оценки управления движением персонала.....	14
1.4. Отечественные и мировые практики управления движением персонала...	19
2 Практика управления движением персоналом ООО «Elko».....	23
2.1 Структурная и контекстная характеристика организации ООО «Elko».....	23
2.2 Характеристика системы управления персоналом в организации ООО «Elko».....	28
2.3 Практика управления внутриорганизационным движением персонала ООО «Elko».....	32
2.4 Описание группы персонала – целевого объекта управления движением ООО «Elko».....	36
3 Совершенствование практики управления внутриорганизационным движением персонала.....	41
3.1 Изменение регламента приема, перевода, увольнения персонала.....	41
3.2 Влияние предлагаемых изменений на систему управления персоналом....	45
Заключение.....	47
Список использованных источников.....	49
Приложение А Структура организации ООО «Elko».....	54
Приложение Б Экспертное интервью №1.....	55
Приложение В Экспертное интервью №2.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Сотрудники – ценные кадры в организации, они не статичны, и всегда реагируют на проявления внешней среды. Если заработная плата и/или характер работы не совпадают с ожиданиями работниками, тогда они меняют или уходят в другую рабочую среду, которая способна удовлетворить их потребности.

Яркий пример - переход сотрудника в другой отдел. Привлекательная заработная плата, удобный рабочий график, перспектива в другой сфере деятельности - это может быть причиной движения кадров внутри организации. Процесс движения сотрудника не всегда регламентирован или детально описан во внутренних документах. Несоблюдение установленных правил движения внутри организации, может привести к разногласиям между сотрудниками и руководителями.

Последствия повлияют на текучесть кадров, лояльность к компании, на снижение производительности и общей выручки организации. Усовершенствование политики управления текучестью и мотивации персонала недостаточно для решения данной проблемы. Поскольку причина может заключаться в организационной культуре, организации труда отделов, управлении карьерой в организации и непроработанной практики управления движения персонала.

Данная работа направлена на преодоление противоречий этого типа в коллективах организаций.

Цель работы – усовершенствовать практику управления движением персонала внутри организации.

Объект – система управлением персоналом.

Предмет – практика управления внутриорганизационным движением персонала.

Для достижения поставленной цели исследования, были поставлены следующие задачи:

- 1) описать теоретическую модель движения персонала внутри организации.
- 2) определить содержание понятия управления внутриорганизационным движением персонала.
- 3) оценить интенсивность внутриорганизационного движения персонала
- 4) спрогнозировать вероятный объем внутриорганизационного движения персонала
- 5) описать практику управления внутриорганизационным движением персонала в ООО «Elko»
- 6) разработать поправки к регламенту приема, перевода и увольнения персонала.
- 7) оценить влияние разработанных предложений на систему управления персоналом организации.

В основу первой главы вошли теоретические основы управления движением персонала, критерии оценки управления перемещениями персонала, мировые и отечественные практики управления движением персонала.

Вторая глава представляет из себя анализ системы управления персоналом организации ООО «Elko», структуры управления, работающего персонала, подверженного к передвигению по компании.

Третья глава включает в себя разработку инструмента, способного учесть интересы организации и сотрудника при передвигении по структуре организации.

1 Теоретическая модель внутриорганизационного движения персонала

1.1 Движение персонала: определение понятия. Классификации

Передвижение персонала с одной должности на другую происходит во всех организациях мира, Россия не исключение. Движение персонала в организации, во многих источниках, формулируют как мобильность персонала.

Мобильность персонала в организации – способность персонала к изменению своего положения в системе занятости внутри организации [12]. Управление мобильностью подразумевает:

- повышение по должности или квалификации (т.е. служащий получает более высокую должность, а рабочий -новый разряд);
- перемещение, когда работника переводят на другое равноценное место (т.е. в отдел или службу);
- понижение, когда в связи с изменениями в потенциале работника (или по результатам аттестации) его переводят на более низкую должность (для служащих) или на более низкий разряд (для рабочих);
- увольнения с предприятия.

Как мы видим, в понятие «мобильность персонала» входит понятие движения и перемещение персонала. Однако, понятие «движение» и «перемещение» часто используют как синонимы, и в них включается понятие «ротация». Для дальнейшей работы важно определить каждое понятие.

Движение, связанное с трудовой деятельностью, включает: перемещения работников относительно рабочих мест, изменение профессионально-квалификационных характеристик работников непосредственно в процессе трудовой деятельности [11].

Движение персонала выражается любыми действиями с кадрами [38]:

- прием работника на работу;
- перевод на другую должность, место работы;
- увольнение работника по всем причинам;
- предоставление отпусков;
- обучение, повышение квалификации;
- уход в декретный отпуск;
- командирование.

Движение кадров – это изменение места и сферы приложения труда, рода деятельности и производственных функций работника [30].

Перемещение – перевод на другую работу - постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем [39].

Перемещение – технология кадрового менеджмента, позволяющий, при наличии необходимых ресурсов, повысить эффективность кадровой политики органа власти (организации) [5].

Перемещение – изменение места сотрудников в организационной структуре управления [40, 19].

Ротация, во многих источниках, понимается как система переводов и перемещений сотрудников внутри подразделения или компании на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе [9, 35, 16].

Процесс движения персонала – упорядоченное и законо-регламентированное перемещение персонала с одного структурного подразделения в другое, с одной занимаемой должности на другую, как в рамках организации, так и за ее пределами [30].

Проанализировав различные источники, в которых употребляется определения перемещения, движения и ротации, приходим к выводу, данные понятия воспринимаются как взаимозаменяемые, движение включает в себя перемещение, а перемещение понятие ротации.

В данной работе понятие движения будет рассматриваться с точки зрения движения кадров по структуре организации. Движение, в свою очередь, подразделяется на внешнее и внутреннее [8].

- *Внешнее движение персонала* характеризуется приемом и увольнением персонала.

- *Внутреннее движение персонала* подразделяется на:

Перевод из одного подразделения в другое (ротация). В основе такого движения персонала лежат внедрение новых технологий, производств и оборудования предприятия, организационно-штатные мероприятия, перемещение работников в результате увольнения, а также социальные и медицинские факторы [23].

Переход работника из одной категории в другую (например, из рабочего в специалисты, из специалистов в руководители) осуществляется в результате реализации полученного уровня образования, возможности карьерного роста в организации и др [23].

Перевод с одной профессии на другую. Данный вид движения связан с расширением зон обслуживания работника, медицинскими факторами и др [23].

Перевод с одного разряда (категории) на другой разряд (категирию) осуществляется по итогам сдачи квалификационных или аттестационных экзаменов [23].

Движение, как и любое явление, имеет положительные и негативные эффекты для организации и сотрудников. *К положительным* относятся:

- удовлетворяются потребности работников, а именно: ожидаемое увеличение доходов на новом месте, появление перспектив в карьере, расширение связей, получение более подходящей по содержанию работы, улучшение социально – психологического климата труда [30, 14];
- вакантные рабочие места «заполняются» работниками и на рабочих местах начинают деятельность новые, высококвалифицированные специалисты; омолаживается состав работников [30];
- повышается производительность труда персонала, в связи с профессионально – квалификационным продвижением [30];
- удовлетворение производственно-экономических интересов организации. Получение максимальной прибыли требует контроль уровня издержек, а ротация кадров позволяет снижать затраты с наймом и увольнением работников. Помимо контроля уровня текучести персонала, дает возможность сформировать трудовой коллектив с уникальными и специфичными навыками и знаниями [14];
- гармонизация интересов организации и работников. Обоюдное взаимодействие наиболее эффективно, поскольку учитываются интересы заинтересованных сторон [14].

Негативными эффектами движения кадров являются [30]:

- возникают дополнительные затраты по набору, обучению, адаптации, повышению квалификации и временной подмене кадров;
- возникают: большие потери рабочего времени, простои оборудования, уменьшение объема выпущенной продукции в связи с перерывами в работе, снижение трудовой активности и производительности труда;

— может ухудшиться трудовая дисциплина работников, возникает частая сменяемость привычных партнеров по работе, меняется психологический климат в коллективе, прерывается стаж работы.

Наличие негативных эффектов перемещения (движения) персонала, заключается в процессе подбора и расстановки персонала согласно штатному расписанию.

1.2 Сущность управления движения персонала

Управление движением кадров – целенаправленное влияние на процесс движения персонала для того, чтобы обеспечить стабильность коллектива предприятия в целом, и чтобы максимально реализовать трудовой потенциал работников [12, 19].

Значение управления движением персонала так же заключается в формировании интегрированной системы управленческих воздействий, направленных на регулирование движения персонала с целью стабилизации трудового коллектива, удовлетворения количественных и качественных потребностей производства в работниках, выявления резервов эффективного использования кадрового потенциала, а значит всестороннего удовлетворения потребностей работников [30].

Управление движением трудовых ресурсов *входит в функцию планирования* в управлении персоналом. А именно в планирование трудовых ресурсов — определение рациональной потребности предприятия в персонале и обеспечение эффективного его использования в планируемом периоде времени [27, 20].

Значение и роль плана трудовых ресурсов определяется важными моментами: во-первых, затраты на содержание персонала составляют значительную расходную часть предприятия и определяют цену выпускаемой продукции; во-вторых, персонал предприятия является важнейшим фактором производства, от которого зависит эффективность использования в процессе производства ресурсов [27, 20].

В современных условиях в организациях управление движением персонала должно предусматривать [12]:

- планирование движения персонала в организации;

- организация работы по выполнению запланированных мероприятий;
- анализ движения персонала;
- сравнение показателей движения персонала с аналогичными показателями предприятий конкурентов;
- выявление определенных тенденций в движении персонала;
- оценку влияния этих тенденций на конечные результаты деятельности организации на психологические характеристики всего трудового коллектива;
- применение экономических и/или неэкономических методов мотивации персонала;
- разработку мер, направленных на стабилизацию трудового коллектива и улучшение его социально-психологических параметров.

Чтобы понять, чем отличается управление движением внутри фирмы от других управленческих процессов, выделяют несколько особенностей данного процесса [14].

Пространственная ограниченность. Термин «внутрифирменная» говорит о том, что действие распространяется только в пределах организации.

Ограниченное количество участников. Количество участников ограничено количеством рабочих мест в организации и профессиональной структурой трудового коллектива.

Отсутствие затрат. Подразумевается особенность как внешние затраты организации, направленные на поиск нового сотрудника, ухудшение предоставляемых услуг (продуктов), снижением производительности труда, и т.п.

Зависимость от административного регулирования. Интенсивность данного процесса зависит от позиции руководства и принципов, лежащих в основе установленной кадровой политики организации.

Делая промежуточный вывод, следствием внутренних трудовых перемещений является их активное влияние на текучесть персонала [16].

Текучесть – форма движения персонала.

Управление движением персонала имеет важное значение для организации. Воздействуя на сотрудников через управление численностью и составом персонала, регулирование и управление движения кадров можно избежать негативных эффектов и сформировать стабильный трудовой коллектив для повышения конкурентоспособности организации [30].

На вышеперечисленные ресурсы, на которое воздействует управление движением персонала, оказывает влияние текучесть персонала. Под текучестью персонала понимают:

1. согласно экономическому словарю *текучесть кадров* – показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников предприятия вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам [41, 10],
2. индивидуальные неорганизованные перемещения работников между предприятиями, организациями [33, 32],
3. сокращение численности работников предприятия (учреждения) в результате их увольнения по тем или иным причинам [33].

В основном, текучесть кадров определяется как – движение сотрудников по отделам и по организациям, данное движение можно измерить через установленный показатель текучести. Но в том или ином случае, текучесть в малых значениях является необходимым условием нормального функционирования экономического субъекта [16].

Текучесть персонала оказывает следующее влияние на персонал и на организацию в целом [29]:

- нарушение коммуникаций — сотрудники теряют привычных функциональных партнеров, за счет чего может снижаться производительность труда;
- на оставшихся сотрудников перекладываются большие функциональные нагрузки (по крайней мере временно);
- изменение социально-психологического климата в коллективе;
- снижение предсказуемости реакций на управленческие действия;
- возникновение дополнительных затрат для компании, связанные с набором, обучением и временной подменой кадров и т. п.

С точки зрения *экономической выгоды*, трудовое движение позволяет влиять на производительность и на общую выручку компании. Если говорить про влияние на *социальную сферу*, то здесь затрагиваются: уровень удовлетворенности трудом, изменение кадрового состава.

Помимо положительных эффектов текучести персонала: обновления трудового коллектива, совершенствования мотивации и стимулирования, развития персонала – текучесть имеет отрицательные эффекты. Выделяют несколько основных.

Затраты на подбор и адаптацию персонала. Назначение наставника и его стимулирование на работу с новичком, затраты на поиск и адаптацию сотрудника потребует отдельных вложений времени и денежных средств [10].

Ухудшение морального климата. Привязанность сотрудников друг к другу появляется спустя некоторое время совместной работы отдела. Постоянное обновление коллектива неблагоприятно сказывается на климат в коллективе, а также не дает сформировать сплоченный команду [10].

Влияет на кадровый резерв. Влияние не только количество, но и на общую производительность персонала. Необходимость ознакомления со структурой организации и подразделения, рабочим местом, должностными обязанностями, тонкостями работы – с этим помочь может наставник-

специалист. Лицо, обучающее новичка, получает дополнительную нагрузку и на выполнение своих трудовых обязанностей будет не хватать времени, что скажется на производственных показателях [10].

Снижение лояльности к компании. Неудовлетворенность условиями труда, отношение руководства к проблемам персонала, не соблюдение обязательств перед сотрудниками и другие недовольства могут повлечь за собой снижение лояльности персонала. Уходящий сотрудник может уйти к конкурентам и предоставить информацию, которая окажет негативное влияние на имидж и конкурентоспособность компании.

Самым влиятельным явлением для предприятия остается *снижение производительности* труда в организации, что влечет за собой снижение эффективности его деятельности, а значит и снижение конкурентоспособности на рынке. Положительное явление – перераспределение рабочей силы и профессиональное продвижение кадров.

Вышеперечисленные эффекты, чаще всего являются последствиями текучести персонала. Вместе с тем, этот процесс является лишь частым проявлением формы движения персонала. Если, стремясь снизить процент увольнений персонала по собственному желанию, руководство будет работать только в одном из направлений, это не принесет ощутимого эффекта. Грамотно выстроенная модель системы управления человеческими ресурсами в компании поможет сбалансировать потребности организации и персонала. При таком подходе текучесть кадров становится максимально регулируемым процессом [26].

Понимание процесса позволит определить, какой эффект оно оказывает на деятельность организации и на работу персонала. В то же время, текучесть позволяет усовершенствовать протекающие процессы через поступление новых трудовых ресурсов и через известные в сфере управления показатели, о которых будет говориться в следующей главе. Показателями можно оценить,

как протекает текучесть в организации и выявить причины усугубляющие данный процесс.

1.3 Критерии оценки управления движением персонала

В организации регулярно происходит движение персонала и из-за этого численность персонала не постоянна. За плановый период происходит наем и увольнение сотрудников и к концу периода возникает необходимость анализа численности кадров в целом по организации и по подразделениям. Причины движения персонала могут вытекать из потребностей компании и удовлетворения запросов самих работников. В процессе анализа персонала, необходимо выявить и изучить причины, которые вызывают движение кадров [37].

Для оценки эффективности осуществления управления движением персонала существует множество показателей. Прежде всего, для анализа необходимо определить источники поступления рабочей силы, которое классифицируется по источникам поступления, а выбытие персонала по направлениям.

Среди источников поступления важными являются:

- принятые непосредственно по инициативе предприятия. Это может быть повышение разряда в пределах профессии; перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход к другой профессии в результате изменений структурного, технологического, организационного характера, осуществляемых на предприятии; административное повышение по службе, в частности назначение молодых специалистов на более высокие должности; движение социального характера, связанное с направлением на обучение в

учебные заведения за счет средств предприятия; перемещение с целью внутрипроизводственного обмена опытом [37];

- принятые по направлениям органов по трудоустройству [37];
- принятые по путевкам по окончании соответствующих специальных учебных заведений [37];
- принятые в порядке перевода с других предприятий [37].

Среди направлений выбытия работников важнейшими являются следующие:

- выбытие по причинам физиологического характера (уход на пенсию, длительная болезнь, невозможность по состоянию здоровья продолжать работу, в связи со смертью) [37];
- выбытие по причинам, прямо предусмотренным законом, т.е. необходимый оборот рабочей силы: призыв в армию, поступление в учебное заведение с отрывом от производства, переезд на другое место жительства, избрание в выборные органы государственной власти и некоторые общественные организации, перевод на другие предприятия) [37];
- выбытие по причинам, непосредственно не предусмотренным законом и связанным с личностью работника: увольнение по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, в связи с решением суда [37]. Данный пункт требует тщательной проверки причин, породивших данное явление в организации.

Показатели движения персонала

Данные по существующему движению кадров по организации можно получить через построение баланса ресурсов рабочей силы. В баланс входят множество относительных показателей. Благодаря ему, можно рассчитать систему показателей, характеризующих интенсивность движения кадров.

Относительные показатели. Данные показатели характеризует интенсивность движения персонала предприятия за *определённый период*.

Коэффициент оборота по приему (K_n) рассчитывается как отношение числа принятых (Ч_n) к среднесписочному числу персонала ($\text{Ч}_{\text{сп}}$) [37, 22]. Отражение количества пришедших людей в организацию за тот или иной период.

$$K_n = \frac{\text{Ч}_n}{\text{Ч}_{\text{сп}}} \quad (1)$$

Коэффициент выбытия (K_v) рассчитывается как отношение числа выбывших работников (Ч_v) к среднесписочному числу работников ($\text{Ч}_{\text{сп}}$) [37, 22]. Отражение количества ушедших людей по тем или иным причинам из организации.

$$K_v = \frac{\text{Ч}_v}{\text{Ч}_{\text{сп}}} \quad (2)$$

Коэффициент общего оборота кадров ($K_{\text{общ}}$) рассчитывается как отношение суммы приема (Ч_n) и выбытия (Ч_v) к среднесписочному составу ($\text{Ч}_{\text{сп}}$) [37, 22]. Показатель отражает устойчивость или частоту смены кадров в организации.

$$K_{\text{общ}} = \frac{\text{Ч}_n + \text{Ч}_v}{\text{Ч}_{\text{сп}}} \quad (3)$$

Коэффициент замещения (K_z) – отношение разности числа принятых (Ч_n) и выбывших (Ч_v) к среднесписочному числу работников ($\text{Ч}_{\text{сп}}$).

$$K_z = \frac{\text{Ч}_n - \text{Ч}_v}{\text{Ч}_{\text{сп}}} \quad (5)$$

Коэффициент сменяемости (K_c) – равен *наименьшему* коэффициенту приема (K_n) или выбытия (K_v). Демонстрирует стабильность отношений работников и работодателя и их удовлетворенность условиями труда

$$K_c = \min K_n \text{ или } \min K_v \quad (6)$$

По полученным результатам, можно определить в каких отделах высокий уровень текучести кадров и начать работу по выявлению причин возникновения данного явления. Предприняв меры по устранению причин,

можно с помощью коэффициентов оценить эффективность проделанной работы руководства.

Чтобы оценить процесс внутриорганизационного движения, применяют не только вышеуказанные коэффициенты, но используют также и другие методы [21].

Структурированное интервью с наставником, непосредственным руководителем перемещенного сотрудника и самим новичком. Важно еще учитывать, как меняется работа подразделения из которого был переведен сотрудник, иногда качество работы в прошлом подразделении снижается в отсутствие перемещенного сотрудника и необходимо принимать меры по выправлению ситуации [21];

Наблюдение в процессе профессиональной деятельности. Назначенный наставник или сотрудник из отдела кадров наблюдают на протяжении некоторого времени за переведенным сотрудником. Успешность адаптации, скорость усвоения информации, правильность выполнения должностных обязанностей и другие показатели можно оценить при наблюдении за сотрудником. Однако данный метод является субъективным и на результаты могут повлиять различные факторы: настроение наблюдателя, отношение наблюдателя к наблюдаемому и т.п.

Метод «360 градусов». Данный метод позволяет оценить компетенции сотрудника (-ов) и его (их) соответствие занимаемой должности, через внутреннюю рефлексию сотрудника (-ов) и опрос рабочего окружения сотрудника. Применение данного метода не даст нужных результатов, если в организации преобладает авторитарный стиль управления, отсутствие традиций групповой работы, низкий уровень трудовой культуры и наличие дистанционных отношений сотрудников друг с другом [25, 13].

Метод РМ. В методе включены такие решения как: пересмотр мотивации и стимулирования персонала, составление индивидуального плана развития

сотрудника, карьерного движения по горизонтали или вертикали, включение в кадровый резерв. Метод даст сотрудникам ясное понимание критериев оценки работника и места в организации через установленные показатели оценки [28].

Проведение аттестации. Аттестация – комплексная система, в которой используется различные методы оценки. До перевода сотрудника и после перевода можно оценить уровень трудовой готовности осуществлять иные трудовые обязанности. Разработанный и испытанный метод позволяет принять решение о трудовой судьбе работника. Однако есть недостатки данного метода: сотрудники могут тяжело воспринимать процедуру проведения оценки, большие трудо- и время- затраты. Главное – отсутствие обратной связи сотрудников [13].

Все перечисленные методы и другие известные методы не дадут комплексной оценки работы сотрудника и его профессиональных качеств. Для получения полной оценки необходимо использовать несколько методов одновременно. Комплексную оценку формируют три интегрированные оценки – результат труда, сложность и качество труда сотрудника.

1.4. Отечественные и мировые практики управления движением персонала

Управление внутриорганизационным движением персонала присутствует не только в коммерческих, но и в некоммерческих организациях. Движение сотрудников присутствует в медицинской сфере, правоохранительных службах, банковской системе и во многих других организациях. В приведенных примерах играет роль влияния сферы деятельности организации на внутриорганизационное движение персонала.

Отечественная практика.

Например, управление внутриорганизационным движением медицинских работников отталкивается от специфики здравоохранительной сферы. Учитываются: рост требований к качеству предоставляемых медицинских услуг со стороны потребителей, возникающую потребность в повышении квалификации ряда специалистов в связи с внедрением новых медицинских технологий, изменение организационной структуры лечебно-профилактических учреждений, кадровый дисбаланс (дефицит среднего и младшего медицинского персонала). Чтобы сотрудник перешел на другую должность, он должен иметь специальное образование, опыт, квалификацию и стаж работы специалиста [15].

Например, в одном лечебном учреждении г. Красноярск (информация которой была получена из частных источников автора) нет понятия вертикального движения. Имеется система присвоения категорий медицинским сотрудникам по прохождению соответствующей аттестации, которая проводится раз в 5 лет на протяжении всей трудовой деятельности. Получения более высокой категории специалист возможно не ранее чем через 3 года после получения действующей [34]. Всего категорий 3: первая, вторая, высшая. [31].

Если сотрудник решил или ему предложили перейти в другой отдел, при необходимости, могут направить на несколько дней на стажировку. Работнику покажут, что будет входить в его обязанности и он будет наблюдать и выполнять поставленные задачи, назначенные наставником. При успешном прохождении стажировки и наличии желания работника перейти на новую должность, он может быть направлен на переквалификацию.

В уголовно-исполнительной системе и в правоохранительной службе движение персонала не регламентировано на федеральном уровне. Сотрудники передвигаются на основании учета уровня квалификации, результатов работы и отношения к исполнению служебных обязанностей [7].

Движение сотрудников в государственной сфере имеет следующие особенности [7]:

1. предусмотренная контрактом обязанность (принудительный характер) сотрудников, замещающих определенные должности, перемещения на другую равнозначную должность. Список должностей, по которым предусмотрено движение сотрудников, утверждается актом президента Российской Федерации по предоставлению ФСИН России;
2. наличие особого нормативно-установленного для определенных должностей порядка ротации;
3. периодичность ротации – установленный заранее промежуток времени для плановой ротации и минимальный промежуток времени для внеплановой ротации, в соответствии с которыми осуществляется перемещение (перевод) сотрудников.

Например, в кофейнях, осуществляющие продажи услуг или товаров, передвижение персонала перевод сотрудников на другую должность осуществляется после оценки персонала: производительность персонала, отзывы в интернете (упоминание официанта, организации), объем продаж, результаты наблюдения за работой сотрудников. По результатам оценки, человеку предлагают перейти на другую должность после сдачи аттестации

(вертикальное передвижение) и на управляющую должность могут направить, если у человека имеется соответствующее образование.

Движение персонала направлено преимущественно на уже действующих сотрудников, «выросших» в организации. Это связано с тем, что данная группа сотрудников уже ознакомлена с протекающими процессами в организации и детально изучила сферу деятельности кофейни (характерная черта закрытой кадровой политики). Организации имеют открытую кадровую политику и внешних кандидатов организация привлекает к себе в штат на разные уровни структуры.

Проанализировав отечественную практику движения персонала можно прийти к выводу, что сфера деятельности влияет на протекающие внутри организации процессы, в том числе и движение персонала. Для коммерческой организации можно применить не все особенности движения персонала государственных организаций, а только некоторые:

- пробный период в другом отделе для самоопределения сотрудника где он может реализовать трудовой потенциал,
- нормативное фиксирование порядка движения персонала в организации,
- продвижение действующих кадров по структуре организации,

Оставшиеся особенности движения сотрудников государственных организаций невозможно применить в коммерческой организации. Поскольку федеральные законы имеют ограничение по сфере деятельности организации и категории работающих сотрудников.

Международная практика.

Американская модель управления движением персонала отличается своей строгостью к соблюдению установленных правил внутри организации. Движение сотрудников характеризуется пребыванием на должности не более трёх лет. Высоко ценится профессиональная мобильность и узкая специализация сотрудников, поэтому продвижение их в иерархии управления

происходит только по вертикали. Каждому работнику индивидуально разрабатывается план продвижения и оплаты труда. Основным стимулом является не результат в виде объема произведенного товара или услуги и даже не его качество, а знания, опыт и квалификация работника. Высокий уровень знаний и разносторонность могут гарантировать не только скорое повышение в должности, но и стабильность на рабочем месте [6.].

Движение кадров в Китае носит субъективный характер в отношениях сотрудника с руководством. В основном, продвижение по службе осуществляется за счет определения потенциальных кандидатов на повышение. Отбирают наиболее квалифицированных специалистов с выделяющимися личностными качествами, отличившимися при ежегодной аттестации. Отобранных работников, по результатам собеседования, формируют в группу развития менеджеров [17].

Чтобы получить преимущество, некоторые граждане поднебесной отправляются получать образование за рубежом. Это обусловлено тем, что обучаться за рубежом проще и дешевле. Россия – не исключение для возвращения профессионалов из китайских студентов. На китайском рынке труда наиболее востребованы специалисты с зарубежным образованием и многие компании с удовольствием привлекают к себе ценные кадры на высокооплачиваемую работу [17].

Международные практики передвижения персонала зависят не только от законодательных особенностей страны, но и от существующего менталитета. Для совершенствования внутриорганизационного движения персонала можно перенять следующее:

- стимул на продвижение сотрудников – знания, опыт и квалификация,
- акцент на личностные качества сотрудника.

2 Практика управления движением персоналом ООО «Elko».

2.1 Структурная и контекстная характеристика организации ООО «Elko».

Общая информация об организации.

Организация Общество с ограниченной ответственностью «Elko» (ООО «Elko») является дистрибьютером IT продукции и решений в регионе [18].

Дистрибьютор – юридическое или физическое лицо, которому предоставляются исключительные или преимущественные права на оптовую покупку и перепродажу определённых товаров или услуг в пределах оговоренной территории или рынка [24]. На рисунке 2 наглядно изображено расположение организации в цепочке от производителя до покупателя.



суюнок 2 – Расположение организации в схеме движения товаров от производителя до конечного потребителя

Основной вид деятельности организации, согласно ОКВЭД – торговля оптовая компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением код 46.51 [36].

Развитие идет в двух направлениях бизнеса:

– широкопрофильной дистрибьюции – продажи направлены не только на реализацию различной техники, но и на программное обеспечение и прилагаемые к ним аксессуары;

- проектной дистрибьюции – обслуживание крупных клиентов и осуществление поставок объемных заказов.

Структурная характеристика.

Организация имеет средний уровень формализации письменной документации. Имеются приказы, уставы, регламенты, должностные инструкции для каждой должности. Однако, сотрудники имеют свободу действий при планировании выполнения поставленных задач и есть возможность расширить клиентскую базу, соответственно, увеличение выручки организации.

Специализация организации варьируется от высокой к более низкой в зависимости от занимаемой должности. Высокая специализация характерна для должностей, где требуется высшее или среднее образование: менеджеры по продажам, руководители. Низкая специализация относится к должностям, где каждый сотрудник имеет свои задачи, за которые он несет ответственность и не требует специального образования: операторы, кладовщики, водители и т.п.

Организационная структура линейно-функциональная, в организации присутствует связь сотрудников с единственным непосредственным руководителем, проработка каких-либо решений осуществляется детально, связанных со специализацией работников. Её возглавляет директор, координирующий деятельность всей организации (прил. А). В непосредственном подчинении директора находятся [2]:

- Секретариат. Выполняет поручения руководителя и решает вопросы других сотрудников.
- Коммерческий департамент. Основной персонал организации осуществляет продажи товара со склада.
- Департамент маркетинга. Реализует рекламу продукции и самой организации вне ее границ.

- Логистический департамент Элко. Департамент определяет необходимое количество товара, а также формирует цены на товары.
- Логистический департамент Абсолют. Департамент определяет необходимое количество товара, а также формирует цены на товары.
- RMA Элко. Работа с бракованными товарными единицами и с гарантийными случаями.
- Финансовый департамент. Управление денежным потоком в организации на различные нужды и работу с возвратом денежных средств потребителям.
- IT департамент. Работа с внутренними электронными ресурсами и с сайтом компании.
- Юридический департамент. Подготовка документов, работа при заключении контрактов и любая внутренняя юридическая помощь.
- HR департамент. Управление персоналом, работа с конфликтами и мотивацией, поиск необходимых кадров и документооборотом.

Проанализировав иерархию власти, приходим к выводу, что она низкая из-за принадлежности к одному руководителю от

Контекстные характеристики.

Основная цель кадровой политики – это достижение поставленных целей на год за счет компетентности сотрудников и мероприятий, проводимыми управлением персоналом. Сотрудники являются ценным ресурсом для организации. Работа является достаточно активной и требует смекалки при общении с клиентами и при решении каких-либо спорных ситуаций.

Ценности организации [18]:

- Сотрудничество. Помогают людям общаться, объединить знания, достигать результатов.

- Обмен знаниями. Стремятся обмениваться идеями и знаниями как внутри компании, так и за ее пределами.
- Надежность. Детально вникают в вопросы, делятся советами и знаниями.
- Увлеченность. Ищут партнеров, так же страстно увлеченных технологиями, как и сама компания.
- Совершенствование. Используют знания в полную силу и стремятся к максимальным результатам.

Сейчас в компании работает около 600 человек. Основной вид деятельности компании занимают продажи, соответственно, в основной штат входят менеджеры по продажам и операторы 1С склада, как связующие между компанией-партнеров и компанией ООО «Elko».

В рамках контекстных характеристик был проведен анализ внутренней и внешней среды организации.

К внешним относятся:

- законодательство;
- экономические условия;
- рыночные факторы;
- конкуренты;
- политические;
- социальные факторы.

К внутренним относятся:

- миссия и цели организации;
- корпоративная культура;
- технические факторы;
- стиль руководства.

Внешние факторы. Законодательство влияет на УП в организации через ТК. Основы трудового кодекса регулируют права и обязанности работников и работодателей.

К экономическим факторам можно отнести общую экономическую ситуацию, рынок труда и конкурентов. В первую очередь, общая экономическая ситуация влияет на доходы компании и, соответственно, на ту часть финансовых средств, которую компания может потратить на персонал. В ElkoRus продукты, как правило, дорогостоящие, поэтому компания остро реагирует на кризисные моменты. Следовательно, в сфере управления персоналом компания должна делать акцент не только на материальное стимулирование, но и на нематериальное.

Рыночные факторы: конкуренты в IT дистрибьюции. Также на это влияют конкуренты. Среди конкурентов ООО «ElkoRus» такие компании, как «Merlion» и «Osies». Эти компании предлагают работникам очень выгодные условия, следовательно, «ElkoRus» не должны быть хуже.

Политические: налогообложение, нормативные документы местных и региональных органов власти, законы РФ, внешняя политика, таможенные транспортные пошлины.

Социальные факторы: ожидания, отношение общества.

Внутренние факторы. Организация сформулировала свою миссию – обеспечить обмен опытом и знаниями между нашими партнерами. Миссия в первую очередь влияет на подбор персонала. Т. е. если речь идет о партнерах компании и обеспечении между ними связи, то в первую очередь необходимо, чтобы сотрудники ElkoRus сами налаживали отличные отношения с партнерами. Поэтому система подбора вынуждена работать очень хорошо.

Цель организации – увеличение клиентской базы и получение прибыли на N% к концу 2019 году.

Технические факторы: простаивание продукции на складе, работа сайта и системы CRM.

Стиль руководства в организации преобладает гибкий. Различные управленческие, финансовые и организационные решения должны проходить через руководителя, он дает конкретное задание и контролирует его исполнение. Контроль за продвижением сотрудников осуществляется раз в

неделю через совещания. С другой стороны, отношения руководителей и сотрудников проходят в неформальной форме.

Для анализа конкурентоспособности, организацию можно рассмотреть с помощью системы SWOT: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы.

1. Сильные стороны. Своевременная выплата заработной платы, возможность карьерного роста и переквалификации (перевод на другую должность), обучение и командировки за границу, коллективные мероприятия.

2. Слабые стороны. Проблема с логистикой – задержка привоза товаров, не организованное ценообразование, склад и офис организации находятся далеко друг от друга, давление на менеджеров (высокие требования по выполнению поставленного плана).

3. Возможности. Первыми предоставить инновационный товар на российский рынок, повысить свою компетентность на зарубежных конференциях и при непосредственном общении зарубежных и российских коллег.

4. Угрозы. Конкуренты, изменение стоимости на тот или иной товар таможенных пошлин, санкции.

2.2 Характеристика системы управления персоналом в организации ООО «Elko».

В данной подглаве будет предоставлена информация для понимания протекающих процессов в организации в функции планирования в управлении персоналом. В дальнейшем, позволит определить какие лица будут задействованы при реализации предложенного решения в главе №3 и кого коснутся изменения.

Работа HR отдела. В работу отдела входит консультирование сотрудников, работа с мотивацией, поиском и наймом на вакантную должность. В отделе работают 3 сотрудника. Непосредственно директор отдела HR,

которому подчиняются: специалист по подбору персонала, специалист по корпоративной культуре.

Специалист по подбору персонала. Занимается поиском кандидатов, проведение собеседований, наймом кандидата и последующее ведение документации.

Специалист по корпоративной культуре. В его работу входит реализация программ адаптации сотрудника (–ов), обучение и отправку сотрудников на повышение квалификации, осуществление мероприятий по поддержанию корпоративного климата внутри организации.

У отдела HR со штатом организации преобладают доверительные отношения.

Цель управления персонала в организации – создать такие условия труда для работников чтобы они смогли принести максимальную пользу для компании.

По модели Д. Гесту управления персоналом, в организации преобладает модель «профессиональная». Работники являются ключевым и ограниченным ресурсом, в связи с трудностями поиска кандидатов на должности с высокими требованиями на позицию.

Отдел персонала является ключевым звеном в работе организации, решение различных вопросов, в соответствии с функциями управления персонала, со всеми подразделениями организации (рис. 3, с. 33), анализируют рынок труда по позициям структуры, разрабатывают различные программы для совершенствования организации и тп.

Подбор. Отдел кадров занимается реализацией методик и критериев подбора, обучения, отбора и расстановкой сотрудников. Работники HR службы, в рамках функции планирования в управлении персоналом, осуществляют: сбор статистических данных по текучести персонала за прошедший период в разрезе подразделений, планирование организационных изменений на предстоящий год, а также мониторинг внутренних и внешних источников человеческих

ресурсов через различные доступные ресурсы: hh.ru, рекомендации сотрудников, газеты [3].

Если не получается закрыть вакансию через кадровый резерв, тогда в вышеперечисленные ресурсы публикуется вакансия. Сотрудник HR службы созванивается с кандидатами и назначает собеседование. На собеседовании могут присутствовать от 1 до 3 руководителей. От решения руководителя (-ей) будет зависеть – закроют вакансию или нет.

Адаптация. С поступлением или переводом сотрудника, освоение новой должности происходит быстрее и эффективнее при наличии процедуры адаптации и ответственных лиц (наставники).

Сотрудники проходят первичные мероприятия на рабочем месте. Ознакомление с рабочим местом, должностными обязанностями и особенностями работы возложено на непосредственного руководителя, или наставника. Куратор проводит ряд мероприятий с новым сотрудником:

- проводит первичный инструктаж по охране труда на рабочем месте, организует обеспечение рабочего места сотрудника необходимым оборудованием [3];
- знакомит со способами коммуникаций внутри коллектива;
- информирует нового сотрудника о специфике деятельности подразделения, его месте и роли в структуре Компании;
- конкретизирует должностные обязанности нового сотрудника, определяет круг его ближайших задач, комментирует задачи, поставленные перед новым сотрудником на период испытательного срока, согласно плану адаптации [3];
- знакомит нового сотрудника с основными бизнес-процессами, нормативными документами, документооборотом, порядком использования

информационных ресурсов в Компании, с требованиями к организации труда и рабочего места, требованиям к стилю одежды [3].

Переведенному сотруднику, как и принятому сотруднику, назначается наставник на срок 1 месяц для введения в процесс работы подразделения. Руководитель отдела и специалист HR отдела определяют целесообразность назначения наставника к сотруднику способного самостоятельно адаптироваться в новом отделе, если он (сотрудник) ранее уже был знаком с работой отдела и своей должности. Имеется практика и так принято в организации, когда непосредственный руководитель и коллеги не оставляют без поддержки прибывшего сотрудника, несмотря на то, что временный период наставничества закончился [3]. Данный шаг является элементом организационной культуры, хоть и не формализован в организации.

Мотивация. Для регулирования движения персонала, мотивация помогает не только удержать специалиста на должности, но и позволяет повысить производительность. Наиболее используемой мотивацией для основного персонала (менеджеры по продажам), является KPI. Перед менеджерами ставят план по продажам, рекомендуемый объем продаж для сотрудника – минимум 70 % и максимум 90% от поставленного плана. Основные критерии для расчета заработной платы были выбраны HR отделом:

- прибыль, приносимая компании;
- средняя стоимость сделки;
- количество привлеченных потенциальных клиентов;
- конверсия потенциальных клиентов;
- количество повторных сделок;
- дебиторская задолженность.

Реализуется в организации наставничество так и в рамках движения

кадров по структуре в организации. Не каждый сотрудник будет согласен помогать новенькому, но для этого случая в положении по мотивации указана фиксированная сумма для наставника в размере 8 000 руб [1]. Сумма стимулирования наставничества может меняться от обратной связи пришедшего сотрудника в отдел.

Уменьшение суммы – выявлено, что сотрудник получил не полную информацию, из-за которой испытывает трудности в работе.

Увеличение суммы – если производительность сотрудника повысилась, полученная информация в короткое время была использована на практике.

Пресечение нарушений. При нарушении установленного процесса будет произведена беседа и повторное ознакомление с регламентом человека, не соблюдавшего его.

Критерии оценки успешности перевода сотрудника. По результатам годового анализа, формулируется цель на предстоящий год и вносятся корректировки в существующую работу организации. В организации как для оценки работы организации, так успешности перевода сотрудника (-ов) применяют ежегодно следующие часто употребляемые методы.

– *KPI показатели* – сотрудники коммерческого департамента и других отделов, где используется оценка работы через показатели KPI. Имеются установленные показатели, которые используются при анализе выполненной работы в течение выбранного периода.

– *Оценка руководителя.* Сотрудник корпоративной культуры проводит интервью и опрос в Гугл-формах руководителя на предмет успешной работы сотрудника через 3 месяца условного испытательного срока. Совместно так же решают работать дальше с переведенным сотрудником или прекратить трудовые отношения по итогам интервьюирования.

– *Метод 360 градусов.* Данный метод применяется в организации ежегодно во всех отделах. По переведенным сотрудникам так же можно

получить оценку по его работе за год.

2.3 Практика управления внутриорганизационным движением персонала ООО «Elko»

Как было упомянуто ранее в пункте 2.2, отдел HR занимается отбором и подбором персонала согласно установленному регламенту [39]. В документе имеется описание процессов, связанных с подбором, приемом, переводом и увольнением персонала. Доступ к информации имеют все сотрудники через корпоративный портал, в котором находится база с локальными документами организации. В данной подглаве будут описаны установленные процедуры движения персонала и описание нарушения регламента в организации.

Движение персонала не может осуществляться без оснований. Причиной перехода сотрудников по структуре организации является инициация формирования заявки на подбор.

При открытии любой вакансии (вне зависимости от причин появления свободной ставки) – она публикуется на внутрикорпоративном портале. Таким образом, приоритет при её закрытии отдается уже работающим сотрудникам. То есть открытие любой вакансии – возможный повод для движения персонала.

Как запрос на создание вакансии, так и присланные резюме могут приходить через внутренние потоки информации (Рис.3).

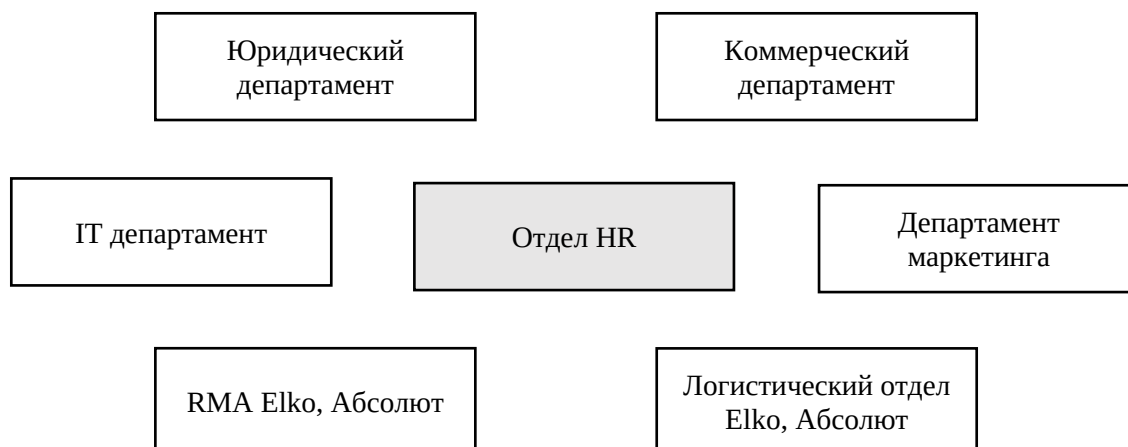


Рисунок 3 – внутренние потоки информации в процессе планирования человеческих ресурсов.

Через данные потоки информации ответно высылается ответ кадровой службы – приглашение на собеседование и на конкурс среди числа других претендентов [4].

Выбранные претенденты на вакансию проходят собеседование с сотрудником отдела HR и руководителем, инициатор заявки на поиск специалиста. В результате – закрывается вакансия.

Для закрытия вакансии, руководитель может воспользоваться привлечением перспективного сотрудника из другого отдела. Такие случаи тоже учтены управлением, но процедура проведения процесса документально не регламентирована.

Внутриорганизационный перевод сотрудника. Существует общий регламент внутриорганизационного перевода сотрудника. Сначала согласуется перевод действующего сотрудника на вакантную должность заказчика подбора, руководителю подразделения, в котором открыта вакансия. Перевод сотрудника в организации оформляется в отделе кадров только на основании личного письменного заявления, согласованного с непосредственным руководителем.

Существует устная регламентация по проведению процесса перевода сотрудника из отдела в отдел. Если руководитель хочет привлечь к себе конкретного сотрудника из другого отдела, то он обращается к непосредственному руководителю сотрудника. Руководители идут вместе в отдел HR и со специалистом HR договариваются о переводе сотрудника. Если договоренность была достигнута – сообщают о принятом решении сотруднику, потенциальному кандидату на вакантную должность (рис. 4). Перевод будет осуществлен при наличии согласия сотрудника [4].

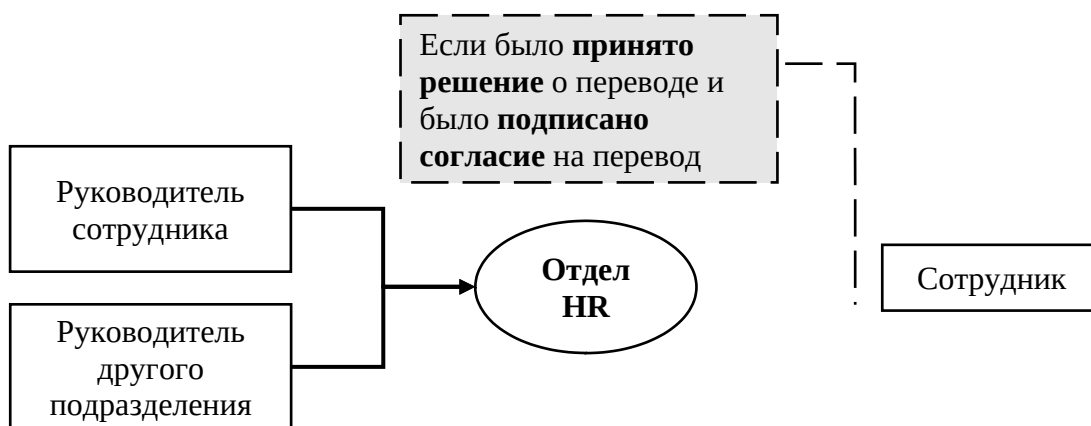


Рисунок 4 – процесс согласования перевода сотрудника с отделом HR.

Раньше не существовало никакого документа, регламентирующего движения персонала. Для предотвращения нарушений, со стороны организации, было принято решение разработать документ «регламент подбора, приема, перевода, увольнения персонала». С тех пор сотрудники должны были руководствоваться данным документом при переводе персонала. Введение регламента не улучшило ситуацию. Нарушения процедуры движения продолжала фиксировать служба отдела персонала.

Несоблюдение регламента привело к тому, что руководители устали от проблем, связанных с переводом сотрудников, и стали самостоятельно предпринимать меры. На просьбу от сотрудника дать разрешение на перевод руководитель просто отказывал.

В течение нескольких лет, происходило нарушение процесса движения кадров как со стороны руководителей, так и со стороны сотрудников.

Руководители не соблюдали процедуру согласования перевода кадров – они обращались непосредственно к сотруднику, заинтересовавшего их (прил. Б, В). Сотрудник соглашался и был уже готов к переходу в отдел. Непосредственный руководитель в последнюю очередь был проинформирован о соглашении другого руководителя с сотрудником. Он был против перехода, сотрудник оставался на своем рабочем месте – мотивация и производительность падала со временем.

Сотрудник обращался не к специалисту HR, а к руководителю, к которому хотел перейти. Руководитель поощрял желание сотрудника, но непосредственный руководитель был против.

Причиной отказа руководителя о переводе своего сотрудника стали следующие факторы:

- Выполнение плана зависит от отдела. Даже не самый эффективный сотрудник выполняет свой процент работ и в совокупности отдел выполняет свою среднюю норму за квартал.

- Выполненный план – премия руководителю. У каждого руководителя есть премия по выполнению или перевыполнению плана, если сотрудник из отдела уйдет, то есть вероятность получить меньше премиальных.

Ситуации с переводом сотрудника отражались в отношениях между руководителями: ухудшение взаимоотношений, обвинение в каких-либо ситуациях и тому подобное. Сотрудники, в крайнем случае, уходили из организации.

Подобные случаи принимались во внимание HR службой, после чего проводилась рассылка в общую беседу о напоминании процедуры перевода сотрудника по инициативе руководителей. Предпринятая мера не была эффективна, и все равно были отклонения от установленной процедуры из-за отсутствия четкого представления, что необходимо сделать для перевода сотрудника.

2.4 Описание группы персонала – целевого объекта управления движением ООО «Elko»

Была выдвинута гипотеза о том, что перевод сотрудников осуществляется с сотрудниками, имеющих общий стаж работы в организации от 3 до 5 лет.

Для подтверждения гипотезы, было проведено 4 интервью: с директором отдела персонала, со специалистом по приему персонала, со специалистом по корпоративной работе и с руководителем отдела продаж Красноярского

филиала. Так же было получено 2 экспертных интервью руководителей по продажам ключевым и широкопрофильным клиентам, по продажам и развитию бизнеса по проектной дистрибуции (прил. Б, В).

По полученным результатам был проведен анализ соответствия ответов друг с другом. Ответы респондентов совпадают между собой на предмет: отсутствия формализованной процедуры перевода сотрудника (-ов), отклонения устно-оговоренной процедуры перевода, возникновение конфликтных ситуаций, чаще всего переводились сотрудники с общим стажем работы организации от 3 до 5 лет.

На основании полученных результатов, гипотеза о наличии группы персонала чаще всего переводящаяся в другой отдел. На основании экспертных интервью, был сделан вывод о том, что сотрудники, имеющие стаж работы в организации от 3 до 5 лет, чаще всего изъявляли намерение перейти в другой отдел, чем сотрудники, у которых стаж работы в организации до 3 и более 5 лет. Эта категория сотрудников будет составлять целевой объект настоящей работы.

Когда сотрудник адаптировался в организации и спустя время стал уверенным в стабильности своей рабочей позиции, может наступить момент, когда сотрудник принял для себя, что должностная позиция ему уже не даст профессионального развития и он решается на перевод в другой отдел.

Необходимо подсчитать какую долю составляет целевой объект от общего количества сотрудников. В подсчетах будут рассмотрены сотрудники, приступившие к работе с 2014 по 2016 год. Всего сотрудников в организации 521 человек.

Таблица 1 – доля сотрудников, принятых с 2014 по 2016 год

Год	2014	2015	2016	Всего
Пришедшие сотрудники, чел.	23	21	29	73

Процент от общего количества персонала организации, %	4	4	6	14
---	---	---	---	----

Проанализировав данные таблицы 1, приходим к выводу, что 14% составляют сотрудники, входящие в целевой объект, от общего количества персонала.

Таблица 2 – доля сотрудников, входящих в целевой объект, по отделам организации

Наименование отдела	Кол-во персонала в отделе, чел.	Год			Сумма поступивших по отделу, чел.	Процент от отдела, %
		2014	2015	2016		
IT	20	1	2	0	3	15,00
Администраторы	19	2	0	1	3	15,79
Коммерческий департамент	147	7	11	9	27	18,37
Финансы	61	4	1	9	14	22,95
Логистика	90	9	5	8	22	24,44
Логистика Абсолют	157	0	0	0	0	0,00
Маркетинг	11	0	1	1	2	18,18
RMA	16	0	1	1	2	12,50
Сумма	521				73	

По таблице 2 мы видим, что 14% целевого объекта распределены не по всем отделам, исключением стал отдел логистики Абсолют. Больше всего сотрудников целевого объекта по отношению к количеству людей в отделе

приходится на отдел логистики 24,44% и чуть меньше на отдел финансов 22,95%.

Проанализировав интенсивность движения кадров через предложенные показатели подглавы 1.3, можно не только оценить не только текущую ситуацию, но и влияние каких-либо изменений штатного состава. Показатели были рассчитаны за период от 2017 до 2019 года.

Анализ текущих данных таблицы 3.

Таблица 3 – показатели интенсивности движения кадров

Коэффициенты	Год		
	2017	2018	2019
Кп, %	11,53846	34,14239	4,798464
Кв, %	13,01775	8,090615	10,17274
Кобщ, %	24,55621	42,23301	14,97121
Кз, %	-1,47929	26,05178	-5,37428
Кс, %	11,53846	8,090615	4,798464

По данным таблицы 3 видно, что коэффициент выбытия кадров (Кв) в 2018 году составил всего 8%, в сравнении с 2017 и 2019 годом, а коэффициент прибытия (Кп) кадров составил 34%. Это было связано с тем, что произошла интеграция с организацией «Абсолют».

Коэффициент общего оборота (Кобщ) интерпретируется как устойчивость кадрового состава или частота смены кадров. В 2017 году наблюдалось, что кадры стали обновляться, и мы видим, что он составляет 24%. Наибольший процент обновления штата произошло в 2018 г. в связи с интеграцией и Кобщ. составил 42%. В летний период, по сообщению директора

отдела персонала, штат пополнился сотрудниками в количестве 300 человек, и они заняли открытые ставки.

С приходом новых сотрудников в 2018 году, коэффициент замещения (Кз) составил 26% по сравнению с 2017 и 2019 годом. Данное событие привнесло в организацию новую рабочую силу, возможность к расширению на российском рынке, и, как следствие, увеличение конкурентоспособности на рынке оптовой дистрибьюции. Но показатель в 2017 и 2019 году преобладает отрицательный, данные результаты отображают ситуацию в организации. С зарождения организации и по настоящее время существующие процессы не приносят улучшения

Как и показатель Кобщ, коэффициент сменяемости (Кс) за период 2017-2019 существенно снизился с 11% до 4,8%. Стабильность работы сотрудников на одном рабочем месте, динамика изменения численности, условия труда и кадровая политика организации не удовлетворяла сотрудников в 2017 году, из-за чего организация теряла кадры. После пересмотра вышеупомянутых факторов, была проведена работа по улучшению условий труда, в кадровой политике показатель опустился до 4,8%. Что отражает эффективность проведенных мероприятий по улучшению политики организации.

Как мы видим, приход сотрудников с интеграцией увеличивает в лучшую сторону показатели: прироста, общего оборота, замещения кадров. Несомненно, как и прирост кадров, так и текучесть персонала может повлиять на показатели.

Если в организации 73 человека из общего количества персонала, на состояние 2019 года, покинут организацию, то они могут оказать сильное влияние на деятельность организации. Результаты отображены в таблице 4.

Таблица 4 – влияние целевого объекта на организацию

Коэффициенты, %	Кп	Кв	Кобщ	Кз	Кс
-----------------	----	----	------	----	----

2019 год	5	24	29	-19	5
----------	---	----	----	-----	---

С уходом сотрудников целевого объекта возникает потребность в новом персонале и создается дополнительная нагрузка на отдел кадров. Поиск сотрудников затруднен из-за особенности деятельности организации. Не каждый кандидат имеет опыт работы в проектной дистрибьюции и в оптовых продажах от 2-3 лет. А наличие крупных конкурентов вынуждает реагировать быстро и повышать уровень конкурентоспособности организации.

Уход такого количества сотрудников повлияет и на организацию. Обращаясь к данным таблицы 2, мы видим, что почти в каждом отделе есть сотрудники из целевого объекта. Возрастающая нагрузка на отдел произведет эффект характерному текучести персонала (подглава 1.2). Снижение производительности, профессиональное выгорание многих сотрудников и другие эффекты отрицательно отразятся на выручке организации.

Как видно выше, управление внутриорганизационным движением играет важную роль в организации и требует определенных мер со стороны управления персоналом компании.

В ситуациях, связанных со сферой движения персонала, мы наблюдаем необходимость дополнить регламент процедурой перевода сотрудника в другой отдел по инициативе руководителя. Данные недостатки требуют решения следующего типа: организационного и документационного. Следующая глава будет посвящена разработке инструмента, который позволяет учитывать интересы руководителей и сотрудников.

3.1 Изменение регламента приема, перевода, увольнения персонала

Подготовительная работа перед составлением документа

Как ранее было описано в пункте 2.3, были зафиксированы случаи нарушения регламента внутриорганизационного перевода как со стороны сотрудника, так и со стороны руководителей.

Устно-регламентированная процедура перевода сотрудника не была понятна многим сотрудникам. Возникающие конфликтные ситуации затрагивали интересы сотрудников и руководителей, которые не учитывает регламент. Выявленный факт наличия несоблюдения процедуры потребует изменение существующего регламента по переводу.

Установление порядка по перемещению сотрудников по инициативе руководителя повлияет на следующие явления/процессы:

- снижение текучести персонала;
- снижение уровня лояльности персонала;
- рост убытков от открытой ставки;
- снижение мотивации сотрудников.

Определение интересов сторон.

Когда поднимается вопрос о переводе сотрудника, в первую очередь, необходимо определить, какие интересы преследует руководитель и сотрудник для учета в пунктах изменяемого документа.

Интерес руководителя. Будем рассматривать интересы со стороны руководителей от которого уходит сотрудник. Для руководителя самое важное материальная составляющая – премия. В общем, заработная плата

руководителей зависит от полученных результатов отдела за отчетный период. Если сотрудник уйдет, то отразится на заработной плате руководителей.

Интерес сотрудника. Для сотрудника в движении есть возможность развития личностных и профессиональных навыков, а предложенная заработная плата только стимулирует выбрать другое место работы.

Интересы сотрудников и руководителей можно объединить и отразить в документе через процедуры внутриорганизационного движения персонала:

- 1) описание порядка перевода сотрудника по инициативе руководителя;
- 2) определение сроков, осуществления перемещения сотрудника;
- 3) пробный срок (в рамках управления карьерой).

В изначальном документе о внутриорганизационном перемещении имеется только 1 абзац. С имеющейся формулировкой не понятен порядок общения руководителей и сотрудников, что и вызывало различные трудности в коллективе организации.

«5.1. Согласование перевода. Руководитель отдела персонала инициирует перевод действующего сотрудника на вакантную должность заказчику подбора, руководителю подразделения, в котором открыта вакансия [4].»

Проектное предложение

При формировании изменений регламента рассматривался вариант пробного периода в другом отделе для сотрудников. Перед принятием решения о переходе в другой отдел, сотрудник может окунуться в работу предложенной должности. По окончании отведенного периода на погружение в должность, человек принимает решение о переводе на новую должность. Если человек решил остаться на старом рабочем месте, то он возвращается обратно в отдел.

Данное предложение является перспективным в рамках управления карьерой организации. Однако, имеются риски, что делают данное предложение не целесообразным.

1) За время пробного периода за сотрудником закрепляется рабочее место и, как следствие, нет возможности восполнить отсутствующую рабочую силу.

2) Простои увеличит нагрузку у сотрудников отдела, который временно покинул сотрудник.

3) Неожиданный рост нагрузки может привести к профессиональному выгоранию и, как следствие, увольнение сотрудников.

4) За время отсутствия человека на своем рабочем месте, организация может не получить запланированную выручку за отчетный период (квартал).

Данный вариант был исключен из-за имеющихся рисков, поэтому для большей информативности о процессе перевода сотрудника (-ов) в организации предлагается дополнить регламент в пункте 5.1.

«5.1.1 Процедура перевода сотрудника по инициативе руководителя.

5.1.1.1 Для закрытия действующих вакансий приоритетным являются сотрудники Компании.

5.1.1.2 Руководители подразделений могут привлечь сотрудников из других подразделений для закрытия вакансии.

5.1.1.3 Инициатор вакансии и непосредственный руководитель сотрудника, совместно со специалистом отдела персонала, договариваются о инициировании перевода действующего сотрудника на вакантную должность заказчика.

5.1.1.4 По достижении соглашения, руководитель отдела персонала сообщает о принятом решении сотруднику.

5.1.1.5 Перевод сотрудника в компании оформляется в отделе

персонала только на основании личного письменного заявления, согласованного с непосредственным руководителем.

5.1.1.6 На основании заявления оформляется Приказ о переводе, который вносится запись в трудовую книжку, а также оформляются дополнительное соглашение (2 экземпляра) к трудовому договору.»

Однако, спонтанное движение сотрудников не принесет пользы ни руководителям, ни организации. С переводом сотрудника, отдел не успевает приспособиться к возросшей нагрузке и есть риск не выполнить установленный квартальный план. Данный факт принят во внимание и отражен в пункте «сроки осуществления перевода».

«5.1.2. Сроки осуществления перевода

5.1.2.1 Перемещение сотрудников может осуществляться по установленным непосредственным руководителем сотрудника срокам, которые оговариваются в процессе переговоров.»

Адаптация. Специалисту по корпоративной культуре, при ознакомлении сотрудника с особенностями работы организации, рекомендуется включить в презентацию:

- 1) ознакомление с корпоративным порталом: расположение нормативных документов, где публикуются вакансии, и т.п.,
- 2) информирование о публикации вакансий на портале, поскольку сотрудники – приоритет для закрытия вакансий,
- 3) информирование сотрудника о том, с чего начинается процедура перевода сотрудника и к кому обращаться с данным вопросом.

Специалисту по корпоративной культуре предлагается на

корпоративном портале, где публикуется внутриорганизационная газета, включить рубрику «документы организации», где будет отражена краткая информация процедур с ссылкой на документ.

Санкции. В случае нарушения процедуры со стороны руководителей и сотрудников, будут применены следующие санкции:

- с сотрудником будет проведена профилактическая беседа по информированию о процедуре внутриорганизационного движения персонала,
- санкция применяются в форме обоснованного снижения премиальной части KPI на сумму 20000-30000 рублей. Размер санкции определен директором отдела HR. Сумма обусловлена объемом издержек, последующие при увольнении опытного сотрудника: поиск, отбор, прием, адаптация и т.д.

3.2 Влияние предлагаемых изменений на систему управления персоналом

Любое нововведение окажет влияние на протекающие процессы в организации: система управления и на сотрудников. Далее будут перечислены предполагаемые эффекты как положительные, так и отрицательные.

Положительные эффекты:

- уменьшение количества возникновения конфликтных ситуаций при переводе сотрудника (-ов) в другое подразделение.
- рост производительности сотрудников. Работа на улучшение условий труда и реализации трудового потенциала сотрудников в организации Raum Profie (производство лаконичной продукции) позволила увеличить производительность труда. «Мы видим, что, не учитывая затраты на оплату труда – а это 30% всех расходов, - мы стали производить больше» [43].

- увеличение выручки организации. Выручку можно увеличить благодаря действующим сотрудникам. Наняв сотрудников или определить место сотрудника в организации, где он сможет реализовать свой трудовой потенциал. Компания Wells Fargo решила вложиться в персонал и спустя время, сотрудники увеличили стоимость акции с 20\$ (1983 год.) до 75\$ (1998 год) [42].

- снижение уровня текучести в организации. По результатам исследования в 2018 году компании Antal (количество респондентов 161 российских и международных компаний) по текучести персонала на российском рынке, сотрудники покидали компанию по причинам: неудовлетворенность заработной платой, желание сменить сферу деятельности и роль, и другие причины. Работа с удовлетворением потребностей сотрудников посредством передвижения персонала, позволит не только снизить процент текучести, но и стабилизировать коллектив.

- рост уровня лояльности к руководству в организации и за её пределами. По результатам исследования Antal по текучести персонала, работа с внутренними процессами, повышающие лояльность к компании и к личному бренду работодателя, не достаточны для снижения текучести персонала поскольку большинству сотрудников требуются новые и сложные задачи. Предоставляя данную возможность через внутриорганизационное движение персонала можно удержать персонал и повысить лояльность персонала.

- быстрое восполнение кадров на открытые вакансии.

Отрицательные эффекты:

- увеличение сроков перевода сотрудника по желанию руководителей. Из-за проектного предложения время на согласование перевода сотрудника увеличится,

- увеличение нагрузки на сотрудников кадрового отдела и руководителей вследствие появления новых должностных обязанностей,

Внести изменения, предлагаемые в проектом предложении, в существующее положение возможно в соответствии с действующим в организации регламентом.

Предложения включаются в приказ об изменении регламента с указанием пунктов в документе, излагаемых в новой редакции.

Разработанные рекомендации позволят не только решить имеющиеся проблемы, но и улучшить внутриорганизационное движение персонала. Дополнение в регламент подробного описания процесса движения снизит непонимание среди сотрудников в момент закрытия вакансии через внутренние источники.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сотрудники - не статичный элемент в организации. Движение по структуре кадров является повседневной частью каждой организации. Не регламентированная процедура движения может привести к конфликтным ситуациям в коллективе.

С чем и столкнулась организация ООО «Elko» - дистрибьютер It-предложений. Важно уделять внимание управлению внутриорганизационному движению, чтобы организация смогла развиваться и в полной мере использовать потенциал работников, тем самым увеличивать выручку организации.

В ходе данной дипломной работы было сделано следующее:

- 1) описана теоретическая модель персонала внутри организации,
- 2) дано определение понятию «управление внутриорганизационным движением персонала». *Управление движением кадров* – целенаправленное влияние на процесс движения персонала для того, чтобы обеспечить стабильность коллектива предприятия в целом, и чтобы максимально реализовать трудовой потенциал работников [12, 19],

- 3) оценена интенсивность внутриорганизационного движения персонала.

В период с 2017 по 2019 года в организацию все меньше прибывает нового персонала, выбытие персонала стабильно находится на уровне 10% - высокий уровень текучести для организации из-за ограниченного трудового ресурса. Но кадровый состав стабилизировался к 2019 году,

- 4) спрогнозирован вероятный объем внутриорганизационного движения персонала. Коэффициенты подсчитаны на состояние 2019 год. Если не уделять внимание управлению внутриорганизационному движению

персонала, то можно потерять целевую группу с последующими негативными эффектами: снижение производительности труда у оставшегося состава, профессиональное выгорание, снижение выручки организации и другие эффекты характерные текучести персонала.

5) описана практика управления внутриорганизационного движения персонала в ООО «Elko». В существующем регламенте отсутствует прописанная процедура перевода сотрудника по инициативе руководителя. Присутствует устная регламентация по переводу сотрудника. Руководитель (инициатор заявки на подбор) обращается к непосредственному руководителю сотрудника чтобы пригласить на переговоры с присутствием специалиста HR. Специалист HR о принятом решении информирует сотрудника и, при согласии на перевод, получает согласие на перевод,

6) разработаны правки к регламенту приема, перевода и увольнения персонала. Которые учитывают интересы сотрудников и руководителей при переводе в другой отдел. В проектное предложение были включены следующие правки:

- декларация приоритета внутренних источников,
- введение нормы обращения к другим подразделениям при подборе кандидатов,
- описание процедуры согласования и оформления движения сотрудника,

7) оценено влияние разработанных предложений на систему управления персоналом организации. Проектное предложение окажет влияние на: управление внутриорганизационными конфликтами, сотрудников, организацию в целом, а также на подбор персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Elko Group Положение о Мотивации персонала Elko Rus / Elko Group // – Москва. – 2018 г.
2. Elko Group Структура Elko Rus / Elko Group // – Москва. – 2018 г. – 1 стр.
3. Elko group. Положение об адаптации персонала в «ELKO Rus» / Elko group // - Москва – 2018.
4. Elko group. Регламент подбора, приема, перевода, увольнения персонала «ELKO Rus» / Elko group // - Москва – 2018.
5. Безвиконная Е. В. Азимут научных исследований экономика и управление: Ротация кадров как перспективная кадровая технология на государственной гражданской службе Российской Федерации/ Е. В. Безвиконная// -- 2018. – №1 (22). – С. 40-43.
6. Давыдова Л. Н. современные подходы к разработке карьерных маршрутов научно-педагогических работников университета / Л. Н. Давыдова // Вестник АГТУ. – 2018. - №2
7. Долинин А. Ю. Совершенствование ротации кадров в уголовно-исполнительной системе / А. Ю. Долинин // уголовно-исполнительное право. – 2014. – №2.
8. Егоршин. А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин // – 2015. - 352 с.
9. Звягинцева О. С.Формирование системы ротации персонала в организации/ О. С. Звягинцева // Научный журнал КубГАУ -- 2017. -- №131. – С. 990-1002. №131.

10. Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий / А. А. Кондакова // Концепт. – 2017. – №S1.
11. Кузнецов В. И. Статистика и экономика: О движении персонала (статистические аспекты)/ В. И. Кузнецов// – 2007, – №4. – С. 50-55.
12. Саввина А. Ю. Научно-методический электронный журнал «Концепт»: Мобильность персонала как способ решения кадровых проблем организации/А.Ю. Саввина //– 2017. – Т. 39. – С. 2441–2445.
13. Скоблякова И. В. Проблемы ротации персонала на предприятиях агропромышленного комплекса, 2016 / И. В. Скоблякова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – №6. – С. 251 - 266
14. Тарабан О. В. Известия БГУ: Содержание и функции процесса внутрифирменной мобильности/ О. В. Тарабан // Известия БГУ. – 2006. – №5.
15. Техтерекова Н.С., Гендых Н. Н., Ляхов А. П. Особенности управления профессиональной карьерой персонала медицинской организации / Н.С. Техтерекова, Н. Н. Гендых, А. П. Ляхов // Научный журнал. – 2016. – №5 (6).
16. Усов, У. Г. Формирование системы ротации персонала: дис. Ст. канд. экон. наук : 08.00.05 / Усов Евгений Георгиевич. – Иркутск, 2015.
17. Цзян Ш., Пешкова О. А. Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. Конф. (г. Казань, август 2017 г.): Китайская практика развития персонала организации / Ш. Цзян, О. А. Пешкова // Молодой ученый. – 2017. — С. 48-51.
18. Elko Group. О компании/ Elko Group // Elko[сайт]. – Режим доступа: <https://www.Elko.ru/o-nas>

19. Hr-portal. Словарь по управлению персоналом/ Hr-portal // Hr-portal [сайт]. – 2019. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/varticle/peremeshchenie-personala>
20. Академик. Планирование / Академик // dic.academic [сайт]. – 2010. – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/225132>
21. Богачева А. Управление внутренним перемещением (ротацией) в компании / А. Богачева // annabocharova [сайт]. – 2018. – Режим доступа: [http://annabocharova.ru/stati/upravlenie-personalom-kompanii/upravlenie-vnutrennim-peremescheniem-\(rotaciy\)-v-kompanii/](http://annabocharova.ru/stati/upravlenie-personalom-kompanii/upravlenie-vnutrennim-peremescheniem-(rotaciy)-v-kompanii/)
22. Вятский гос. Гум. Университет. Социально – экономическая статистика / Вятский гос. Гум. Университет // Studfiles [сайт]. – 2015. – Режим доступ: <https://studfiles.net/preview/3538713/page:17/>
23. Горшков А. Социология труда / А. Горшков // econ.wikireading [сайт]. – 2016. – Режим доступа: <https://econ.wikireading.ru/48574>
24. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т. Ф. Ефремова // Gufo [Сайт]. – 2000. – Режим доступа: <https://gufo.me/dict/efremova/>дистрибьютор
25. Жаворонков В. Оценка персонала по методике «360 градусов»/ В. Жаворонков // Hr-portal [сайт] – 2016. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/ocenka-personala-po-metodike-360-gradusov>
26. Клинова Е. Управление трудовой мобильностью персонала/ Е. Клинова // Hr-portal [сайт] – 2009. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/upravlenie-trudovoy-mobilnostyu-personala>
27. Красова О. С. Бюджетирование и контроль затрат: теория и практика/ О. С. Красова // econ.wikireading [сайт]. – Режим доступа: <https://econ.wikireading.ru/31264>

28. Лановенко Е. Методы оценки персонала/ Е. Лановенко // Hr-portal [сайт] – 2012. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/metody-ocenki-personala-2>
29. Лановенко Е. Работа с кадровым резервом/ Е. Лановенко // Hr-portal [сайт] – 2007. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/rabota-s-kadrovym-rezervom>
30. Мунтян К.А., Бакшеев С.Л. Значение процесса движения кадров для организации: Экономика и менеджмент инновационных технологий/ К. А. Мунтян, С. Л. Бакшеев.// ekonomika.snauka.ru [сайт]. – 2016. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/08/12322>
31. Налог-Налог. Аттестация медицинских работников на категорию в 2017 году / Налог-налог// [nalog-nalog](https://nalog-nalog.ru) [сайт]. – 2017. – Режим доступ: https://nalog-nalog.ru/ohrana_truda/attestaciya_medicinskih_rabotnikov_na_kategoriyu_v_2017_godu/
32. Национальная экономическая энциклопедия. Краткий словарь экономиста/ Национальная экономическая энциклопедия // [vocable](http://vocable.ru) [сайт]. – 2019. – Режим доступа: <http://vocable.ru>
33. Национальная экономическая энциклопедия. Малый экономический глоссарий/ Национальная экономическая энциклопедия // [vocable](http://vocable.ru) [сайт]. – 2019. – Режим доступа: <http://vocable.ru> Словарь терминов по экономике труда 2008
34. О порядке и сроках прохождения медицинскими работниками и фармацевтическими работниками аттестации для получения квалификационной категории [Электронный ресурс]: Приказ минздрава РФ от 23.04.2013 №240н // Справочная правовая система «Консультантплюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

35. Папонова Н.Е. Кадры предприятия: ротация персонала / Н.Е. Папонова // [ippnou](http://ippnou.ru) [сайт]. – 2006. – Режим доступа: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002230>

36. РусПрофайл. Информация об организации ООО «Elko» / РусПрофайл // [Ruspfofile](http://Ruspfofile.ru) [сайт]. – 2019. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/11115684>

37. Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия / Л. Г. Скамай. // [Studref](http://Studref.ru) [сайт]. – 2014. – Режим доступа: https://studref.com/373110/ekonomika/pokazateli_dvizheniya_personala_analiz

38. Студопедия Управление движением персонала в организации/ Студопедия // [studopedia](http://studopedia.ru) [сайт]. – 2014. – Режим доступа: <https://studopedia.org/4-109915.html>

39. Трудовой кодекс Российской Федерации. Ст. 72 п. 2 [Электронный ресурс] [Электронный ресурс] : федер. закон № 197-ФЗ ред. от 30.12.2001. ред. от 01.04.2019 <http://www.consultant.ru>

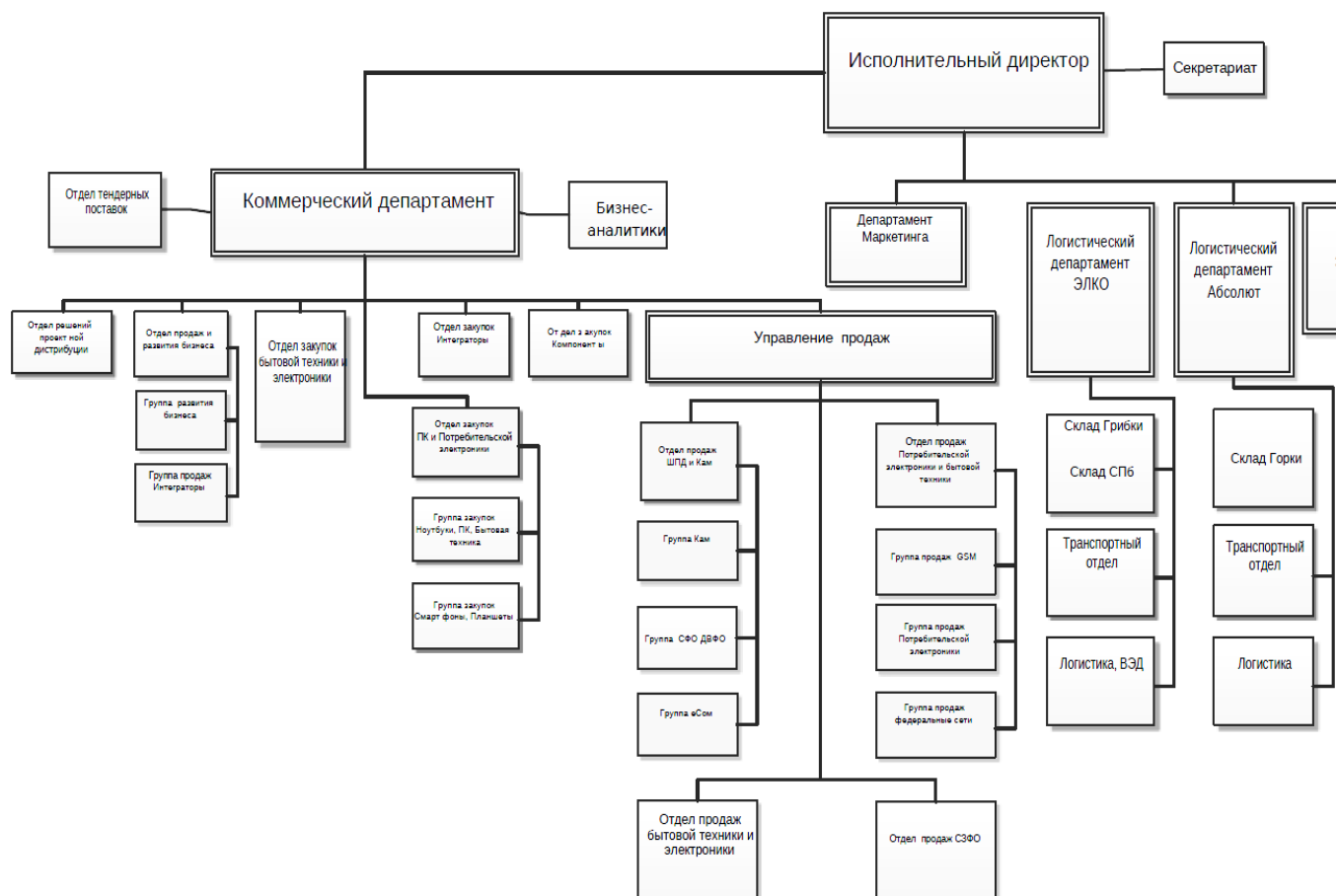
40. Уральский гос. экон. университет. Лекции по управлению персоналом/ Уральский гос. экон. университет// [StudFiles](http://StudFiles.net) [сайт]. – 2015. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/3795995/page:17/>

41. Экономический словарь//[slivariki](http://slivariki.org) [сайт]. – Режим доступа: <http://slovariki.org/ekonomiceskij-slovar/42605>

42. Джим Коллинз. От хорошего к великому/ Джим Коллинз// - 2017. – с. 368

43. Ведомости // [vedomosti](http://vedomosti.ru) [сайт]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2017/11/01/740302-konsultanti-minekonomiki>

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Структура организации ООО «Elko»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Экспертное интервью №1

Движение персонала в организации ООО «Elko»

Респондент – Директор по продажам и развитию бизнеса проектной дистрибуции

Существует ли регламент перевода сотрудника внутри организации? Если да, как осуществляется перевод? Описывает ли регламент ситуацию, когда инициатором перевода является сотрудник? Когда инициатором перевода является руководитель отдела, в котором сейчас работает сотрудник? Когда инициатором перевода является руководитель другого отдела?

Ответ: Документально зафиксированного регламента перевода нет, однако существуют договоренности между структурными подразделениями, достигнутые в компании: в частности, обсуждение о переводе сотрудника не может проводиться без участия текущего руководителя сотрудника. Письменного регламента перевода, инициированного сотрудником, не существует, однако работник может претендовать на официально объявленные и размещенные вакансии компании. Инициатором перевода сотрудника может являться руководитель другого отдела в том случае, если этот руководитель видит определенный потенциал и желание у сотрудника выполнять другую

работу (повышение, горизонтальный перевод), либо если руководитель отдела видит возможность для реализации сотрудника в смежном департаменте.

Как часто происходят у вас переводы сотрудников: а) По инициативе сотрудника б) по инициативе руководителя своего или другого отдела? Есть ли закономерность в изъявлении сотрудника перевестись в другое подразделение? Например, стаж работы в организации, возраст, профессиональные достижения, профессиональные навыки?

Ответ: В организации не ведется общая статистика о движении персонала. В проектной дистрибуции по инициативе сотрудника переводов в последние 2 года было 2, по инициативе руководителей отделов – 4 перевода. В большей степени превалирует инициатива руководящего состава. Как правило, сотрудники хотят сменить департамент в силу своих профессиональных навыков, пользы их практического применения в другом отделе. В частности, одной из причин являлось желание сотрудников более близкого контакта с заказчиками - вербального общения. Конкретной закономерности причин не было выявлено, поскольку они определяются факультативно и зависят от каждого конкретного работника/руководителя. Да, можно сказать о том, что многие сотрудники, отработавшие 3-5 лет, заинтересованы в переводе, обращаются к руководителям по этому вопросу. Отработавшие год и меньше переводятся значительно реже.

Бывали ли случаи отклонения от регламента перевода со стороны руководителей и сотрудников?

Ответ: Да, отклонения случались. В случае открытия срочной вакансии, которую мог закрыть перспективный сотрудник из другого департамента.

Какие последствия имели отклонения от регламента для сотрудника, руководителя, hr-отдела, организации в целом?

Ответ: Если сотрудник был готов к переводу, единственное последствие – закрыть его вакансию. Это не вызывает проблем для hr-отдела, поскольку, как правило, сотрудники переводятся на уровень выше в компании, и на начальные позиции закрывать позиции не вызывает сложности. Тем не менее, согласно мнению руководителей департаментов, должен быть создан конкретный регламентирующий документ по переводам, с которым должны быть ознакомлены все сотрудники. Он должен отражать нормативы по сроку нахождения на текущем месте, жесткие требования к каждой должности (профессиональные и личностные характеристики), для того, чтобы оценка была объективной, и другие сотрудники не высказывали неудовлетворения. Каждый сотрудник должен быть подготовлен к работе на новой должности.

Если наблюдались негативные последствия, что предпринималось для снижения их негативного эффекта?

Ответ: Если перевод сотрудника воспринимался коллегами, как личную симпатию руководителя, то с ними проводилось собрание (разъяснительная беседа), в которой обсуждалось, по каким критериям можно претендовать на указанные должности и почему выбран именно этот кандидат.

В случае перевода сотрудника без соответствующей подготовки, непосредственный руководитель занимался его обучением и адаптацией (что занимает дополнительное время),

следовательно, готовить сотрудников необходимо до перевода сотрудников на новую должность.

В целом, регламент перевода необходим потому, что работники компании – это капитал, в который необходимо инвестировать, поскольку сотрудники должны реализоваться на рабочем месте, необходимо информировать их о возможностях, готовить их к новым должностям в компании, поскольку это дает дополнительную мотивацию и раскрывает потенциал работников.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Экспертное интервью №2

Движение персонала в организации ООО «Elko»

Респондент – Директор по продажам ключевым и широкопрофильным клиентам

Существует ли регламент перевода сотрудника внутри организации? Если да, как осуществляется перевод? Описывает ли регламент ситуацию, когда инициатором перевода является сотрудник? Когда инициатором перевода является руководитель отдела, в котором сейчас работает сотрудник? Когда инициатором перевода является руководитель другого отдела?

Ответ: Да, сотрудник обращается к непосредственному руководителю или в отдел кадров, когда в компании открывается вакансия. Однако конкретного документа, закрепляющего этот порядок – нет. Ранее в компании были запрещены внутренние переводы, поскольку это вызывало конфликты. Сейчас руководители ищут путь, чтобы сделать данный бизнес-процесс формализованным и не вызывающим разногласий.

Как часто происходят у вас переводы сотрудников: а) По инициативе сотрудника б) по инициативе руководителя своего или другого отдела? Есть ли закономерность в изъявлении сотрудника перевестись в другое подразделение? Например, стаж работы в организации, возраст, профессиональные достижения, профессиональные навыки?

Ответ: Чаще всего переводы происходили по инициативе сотрудника, если он знал, что в другом департаменте могут предложить изменение KPI или более подходящие для него условия труда. Большая проблема – это делалось втайне от руководства. Как правило, причины перевода – личные мотивы сотрудников, которые долго трудятся в компании. Чаще всего это работники с 5-7 годами стажа, когда сотрудники стали лучше понимают внутренние бизнес-процессы и приходят к выводу, что система мотивации не совершенна и не даст получить больше. Поэтому сотрудник рассматривает другую позицию и пообщавшись с коллегами может выбрать другую позицию в компании.

Бывали ли случаи отклонения от регламента перевода со стороны руководителей и сотрудников?

Ответ: Да, отклонения случались. Компания вынуждена срочно открывать вакансию, тратить время на поиск, подбор, адаптацию. Отсюда – потери в уровне продаж компании, увеличение издержек.

Какие последствия имели отклонения от регламента для сотрудника, руководителя, hr-отдела, организации в целом?

Ответ: Для сотрудника перемены положительные, для организации – финансовые потери, для отдела кадров – дополнительные трудозатраты.

Если наблюдались негативные последствия, что предпринималось для снижения их негативного эффекта?

Ответ: Руководители не мыслят в рамках стратегических целей компании. Как правило, они вообще против перевода сотрудников, поэтому руководители департаментов предлагали руководству запретить внутриорганизационные переводы сотрудников

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

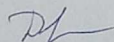
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
И.П. Воронцова
подпись, инициалы, фамилия
« » 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Управление внутриорганизационным движением персонала

Руководитель


подпись, дата

ст. преподаватель

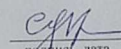
И.А. Дробышев
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

А.В. Куликова
инициалы, фамилия

Консультант


подпись, дата

доцент, канд. социол. наук

С.Н. Лыкова
инициалы, фамилия

Красноярск 2019